کفاشان، مجتبی؛ پریرخ، مهری؛ فتاحی، رحمت‌الله؛ رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۴). انطباق سنجی نظری و مفهومی هماهنگی راهبرد اصلی دانشگاه‌ها با راهبرد فرهنگ سازمانی آن و راهبردهای نظام مدیریت دانش در کتابخانه-های دانشگاهی (ارائه الگوی هماهنگی راهبردی). *پژوهش‌نامه کتابداری واطلاع‌رسانی*، ۵ (۱)، ۲۷۹-۲۵۵.

انطباق سنجی نظری و مفهومی هماهنگی راهبرد اصلی دانشگاه‌ها با راهبرد فرهنگ سازمانی آن و راهبردهای نظام مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی (ارائه الگوی هماهنگی راهبردی)

مجتبی کفاشان[۱]، دکتر مهری پریرخ[۲]، دکتر رحمت ا... فتاحی[۳]، دکتر فریبرز رحیم‌نیا[۴]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۹/۶   تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۱۱

چکیده

هدف: *هدف این مقاله، زمینه یابی نظری و مفهومی هماهنگی راهبرد اصلی دانشگاه‌ها با راهبردهای وظیفه‌ای و عملیاتی مدیریت دانش و راهبرد فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های دانشگاهی است. طراحی و برازش الگوی هماهنگی راهبردی پژوهش، به مدیران در سطوح مختلف دانشگاه‌ها، به‌ویژه مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی کمک می‌کند تا ابزار مناسبی به‌منظور هماهنگی راهبردهای سطوح عملیاتی و وظیفه‌ای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی با راهبرد اصلی دانشگاه‌ها و راهبرد فرهنگ سازمانی حاکم بر آن را در اختیار داشته باشند.*

روش: *در این پژوهش از روش تحلیل محتوا و ابزار سیاهه‌وارسی برای گردآوری اطلاعات استفاده شد. پس از تحلیل محتوای متون و گردآوری مبانی نظری، ۸ نفر از اعضاء هیئت‌علمی گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد به روش نمونه گیری تصادفی در دسترس انتخاب شدند و به سیاهه وارسی پاسخ دادند.*

یافته‌ها: *نتایج به‌دست آمده از سیاهه وارسی، نشان‌دهنده میزان انطباق بالای درونی و بیرونی هر نوع راهبرد پیشنهادشده با نوع مشابه خود در انواع راهبردهای مورد مطالعه ود. این به معنای برازش نظری و مفهومی الگوی پیشنهادی پژوهش است.*

کلیدواژه‌ها: *هماهنگی، راهبرد اصلی دانشگاه، راهبردهای وظیفه‌ای، راهبردهای عملیاتی، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، کتابخانه‌های دانشگاهی*

---

۱. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد kafashan@gmail.com

۲. استادگروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد mparirokh@gmail.com

۳. استاد گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد fattahi@ferdowsi.um.ac.ir

۴. استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد r-nia@ferdowsi.um.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها برای افزایش رقابت، به مباحث مرتبط با دانش روی آورده‌اند و مدیران اقدام به اجرای کارآمد نظام دانش‌محور در سازمان خود می‌نمایند. ازاین‌رو، دانش منبع(دارایی) مهم راهبردی برای سازمان‌ها به شمار می‌آید و مدیریت دانش که قابلیت کسب و شناسایی، خلق، انتقال و کاربرد دانش در سازمان‌ها است، می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای آن‌ها شود (Alavi and Leidner, 2001). بسیاری از تعریف‌های ارائه‌شده، مدیریت دانش را به‌عنوان یک فرایند تلقی کرده است که می‌تواند ارتباط تنگاتنگی با سایر فرآیندهای سازمان داشته باشد (Newman, 1999; Manasco, 1999; King, 1999; Bhatt, 2001). نگاه فرایندی به مدیریت دانش، به‌ویژه در سازمان‌های مبتنی بر دانش همانند دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های دانشگاهی، باعث می‌شود تا جایگاه این فرایند، متناسب با مأموریت سازمان، به‌خوبی و به‌درستی تعریف شود و تعامل آن با سایر فرایندهای سازمانی مشخص گردد (Erabi and Mosavi, 2010, p 12). برخی از فرایندهای مدیریت دانش، شامل فرایند خلق، توزیع و بهره‌برداری از دانش در سازمان (Newman, 1999)؛ فرایند کسب، نمایه‌سازی، فیلتر کردن، ارتباط، توزیع و به‌کارگیری دانش (Alavi, 1997) و فرایند مفهوم‌پردازی، خلق دانش و تصمیم‌گیری (Choo, 1996) است. ازاین‌رو، می‌توان مدیریت دانش را در کتابخانه‌های دانشگاهی، مدیریت دانش کتابخانه از طریق یک فرایند سازمانی مشخص و نظام‌مند برای کسب و شناسایی، خلق و به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری هر دو نوع دانش (آشکار و نهان) کارکنان به‌منظور افزایش عملکرد کتابخانه‌ها و ایجاد ارزش دانست (Allee, 1997; Davenport et al, 1998; Scarborough et al., 1999; Alavi and Leidner, 2001). دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی، نیازمند مدیریتی راهبردی است. مدیریت راهبردی به‌عنوان مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌هایی تعریف می‌شود که در راستای اجرای راهبردهایی که برای رسیدن به هدف‌های سازمان طراحی‌شده‌اند، به کار می‌رود (Pearce and Robinson, 2004, p 5). راهبردها، رویکردهایی با مقیاس وسیع و آینده‌نگر تصور می‌شوند که برای تعامل با محیط رقابتی در جهت حرکت بهینه به‌سوی هدف‌های سازمان تنظیم‌شده‌اند (همان). در راهبردها، انتخاب کردن مطرح است و اینکه آگاهانه انتخاب کنیم که متفاوت باشیم (Matthews, 2008, p 33).

آنچه مدیریت سازمان‌های مختلف در آن اشتراک دارند، تلاش برای شکل‌دهی به راهبردهایی هماهنگ است که بتواند اهداف گوناگون را محقق کند. این هماهنگی باید بتواند در سطوح مختلف

راهبردهای دانشگاه‌ها (راهبرد اصلی دانشگاه، راهبردهای وظیفه‌ای[1] و راهبردهای عملیاتی)، در درون راهبردهای زیر نظام‌ها (مانند زیر نظام‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی)، در تعامل میان راهبردهای زیر نظام‌ها (مانند ارتباط زیر نظام‌های مدیریت دانش با یکدیگر)، به‌طور موفقیت‌آمیزی برقرار شود؛ در این شرایط است که می‌توان به شکل‌گیری یک سازمان منسجم که از عهده برآوری انتظارها و اهداف گوناگون سازمان برآید، امیدوار بود (Bamberger and Masholom, 2005 quoted in Erabi and Fayazi, 2008, p 33). عدم توجه به هماهنگی بین راهبردهای انتخابی می‌تواند به دنبال خود پراکندگی، تضاد درونی، ناهماهنگی و ناکارآمدی در عملکرد دانشگاه‌ها و عملکرد منابع انسانی کتابخانه‌های دانشگاهی را به دنبال داشته باشد. در این میان فرهنگ‌سازمانی دانشگاه‌ها می‌تواند ازجمله عوامل تسهیلگر باشد. فرهنگ، زمانی یک دارائی به شمار می‌رود که رفتارهای مدنظر راهبرد دانشگاه‌ها را تشویق کند. سازمانی که بتواند چنین هماهنگی بین راهبردها و فرهنگ خود برقرار کند، دارای فرهنگی راهبردی است (Cabrera and Bonache, 1990). بنابراین شناسایی رفتارهای مناسب برای راهبردهای تدوین‌شده از اهمیت خاصی برخوردار است (Erabi and Moghadam, 2007). بر این پایه، مسئله مهم موردتوجه در این پژوهش این است که آیا می‌توان بر پایه نوع راهبرد انتخابی اصلی در دانشگاه‌ها، بین راهبرد اصلی دانشگاه و راهبرد وظیفه‌ای مدیریت دانش و راهبردهای عملیاتی زیر نظام‌های آن در کتابخانه‌های دانشگاهی، همچنین راهبرد فرهنگ‌سازمانی دانشگاه‌ها، هماهنگی مفهومی و نظری ایجاد کرد؟ همچنین، تا چه میزانی همخوانی نظری و مفهومی بین راهبردهای پیشنهادشده در این پژوهش و ویژگی‌های هر نوع از راهبردهای موردبررسی با یکدیگر وجود دارد؟

مبانی نظری

به‌منظور تعیین و سنجش میزان هماهنگی نظری و مفهومی راهبردهای مورد مطالعه و ارائه الگوی پیشنهادی مناسب، با بررسی متون، ویژگی‌های انواع راهبردهای مورد مطالعه استخراج و سپس ارزیابی دقیقی در رابطه با میزان هماهنگی هر نوع از راهبردها با سایر راهبردهای موردمطالعه صورت پذیرفت. به‌منظور تعیین میزان هماهنگی راهبردها با یکدیگر، با استفاده از ابزار سیاهه وارسی، سنجش دقیق ویژگی‌های هر نوع از راهبردها با سایر راهبردهای موردمطالعه، صورت گرفت تا پژوهشگر را در سنجش میزان هماهنگی راهبردها با یکدیگر در سه سطح راهبردهای اصلی، وظیفه‌ای و عملیاتی یاری رساند.

1. Functional strategies

به‌منظور روشن‌تر شدن ماهیت مفاهیم موردمطالعه، به بررسی ماهیت نظری و مفهومی هماهنگی، راهبرد و سطوح راهبردی اصلی، وظیفه‌ای و عملیاتی در دانشگاه‌ها، همچنین ویژگی‌های هر نوع از راهبردها، پرداخته شده است.

هماهنگی

مفهوم هماهنگی همواره در ادبیات مدیریت راهبردی به‌کاررفته است (Miller, 1986; Tichy, 1983; Prescott, 1986 quoted in Shih and Chiang, 2005). این مفهوم در سال ۱۹۸۹ پیشنهاد شد و به هماهنگی بین حداقل دو عنصر در یک نظام نسبت داده می‌شود (Nadler and Tushman, 1989). هماهنگی سازمانی به وضعیتی اطلاق می‌شود که راهبرد، ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و راهبردهای سطوح وظیفه‌ای و عملیاتی سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خواسته‌شده مشابهی، با هم در یک راستا کار می‌کنند (Semler, 1997). اگر عوامل وابسته (از قبیل راهبردهای وظیفه‌ای و عملیاتی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی) با راهبرد اصلی دانشگاه‌ها هماهنگ نباشند؛کتابخانه‌ها نمی‌تواند به‌طور مؤثری منابع موجود را به سمت جهت برنامه‌ریزی‌شده، سازماندهی کند و درنتیجه عملکرد آن‌ها ضعیف خواهد بود (Lawless, 1987 quoted in Shih and Chiang, 2005).

راهبرد

راهبردها، رویکردهایی هستند که برای تعامل با محیط رقابتی در جهت حرکت بهینه به‌سوی هدف‌های سازمان با مقیاسی وسیع و آینده‌نگر تنظیم‌شده‌اند (Pearce and Robinson, 2004, p 5). در پاسخ به سؤال «راهبرد چیست؟» برخی از نظریه‌پردازان بر روی نقش راهبرد در حفظ جایگاه سازمان در صنعت (بدون توجه به آنچه در حال اتفاق افتادن است) متمرکزشده‌اند. تمرکز سایرین بیشتر بر روی نقش راهبرد در تعیین چگونگی به اجرا گذاشتن بهتر نقش بوده است. ولی مازوکاتو (Mazzucato, 2002, p. 1) راهبرد را ترکیبی از این دو می‌داند: یعنی انتخاب نقش‌های جدیدی برای اجرا و اجرا کردن بهتر نقش‌های کنونی. افزون بر این، می‌توان راهبرد را به‌عنوان رویکردی برای انطباق فعالیت‌های یک سازمان با محیطی دانست که در آن عمل می‌کند. این وضعیت برخی مواقع به‌عنوان تناسب (هماهنگی) راهبردی[1] شناخته می‌شود (Johnson and Scholes, 1999, p. 5). در دانشگاه‌ها به‌عنوان یک سازمان، درک تأثیرات شرایط

1. Strategic Fit

محیطی، قابلیت‌های دانشگاه، تأثیرات جامعه و فرهنگ‌سازمانی آن، مبنایی را برای انتخاب راهبرد فراهم می‌سازد (همان). لازم است تا در انتخاب راهبردهای یک دانشگاه، موارد ذکرشده موردتوجه دقیق قرار گیرد (همان، ص ۲۱). درنهایت اینکه، در شرایط متغیر، راهبرد مناسب آن است که بقای دانشگاه و فعالیت‌های آن را تضمین کند (Nazemi and Jafariani, 2010, p 9). بر این پایه، در یک دسته‌بندی کلی می‌توان راهبرد را به‌عنوان الگویی از تصمیم‌گیری دانست که (الف) هدایت سازمان را در ارتباط با محیط بر عهده دارد؛ (ب) ساختار داخلی و فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ (ج) و بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد (Hambrick, 1980 quoted in Silva et al., 2010).

انواع راهبردهای سازمان

بررسی متون نشان می‌دهد که سطوح و انواع مختلف راهبردهای موردتوجه در دانشگاه‌ها را نیز مانند سایر سازمان‌ها می‌توان به سه نوع کلی طبقه‌بندی کرد:

راهبرد اصلی دانشگاه[1] (راهبرد موسسه)

راهبرد اصلی دانشگاه نشان‌دهنده خواسته‌ها، هدف‌ها و مقصدها، سیاست‌گذاری‌ها، طرح‌هایی برای دستیابی به هدف‌ها، تعریف دامنه فعالیت‌ها، چگونگی آرایش نیروی انسانی و اقتصادی، سهم شرکا (سهامداران)، کارکنان، مشتریان و جوامع مرتبط و راه رسیدن به آن‌ها است (Mintzberg Et al., 1998, p 51). بر این اساس، راهبرد اصلی به راهبردی اطلاق می‌شود که طرح و برنامه جامع و کلی فعالیت‌های اصلی، برای دستیابی به اهداف بلندمدت در یک محیط پویا را تعیین می‌کند. این نوع از راهبردها، مشخص می‌کنند که چگونه و از چه طریق می‌توان به اهداف بلندمدت دست یافت (Ali Ahmadi et al., 2003, p 63). صاحب‌نظران به راهبردهای اصلی مانند راهبردهای تدافعی، آینده‌نگر، تحلیلگر و انفعالی مایلز و اسنو (Miles and Snow, 1998 quoted in Rabins, 2000, p 118)؛ راهبردهای رهبری در هزینه، تمایز و تمرکز (Porter, 1980)؛ راهبردهای ثبات، توسعه، کاهش و ترکیب (Glueck and Jauch, 1984) و راهبردهای تدافعی، رقابتی، تهاجمی و محافظه‌کارانه دیوید (David, 2006, p 103) اشاره نموده‌اند. همسو با دیدگاه‌های سایر نظریه‌پردازان، دیوید (David, 2006, p 103) نیز سازمان‌ها را بر مبنای نوع راهبرد اصلی به چهار دسته تقسیم می‌کند: تدافعی[2]، رقابتی[3]، تهاجمی[1] و محافظه‌کارانه[2]. راهبردهای ارائه‌شده

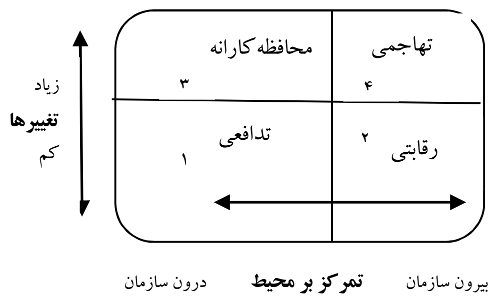
1.University Strategy
2. Defensive strategy
3. Competitive strategy

توسط صاحب‌نظران در این زمینه با راهبردهای پیشنهادی دیوید از نظر معنایی و مفهومی سازگار هستند (Erabi and Fayazi, 2008, p 50). از این رو، انواع راهبردهای پیشنهادی دیوید به‌عنوان انواع راهبردهای اصلی دانشگاه‌ها در این پژوهش موردتوجه قرار گرفت.

جدول ۱: انواع راهبردهای اصلی (David, 2006)

نوع راهبرد دانشگاه	ویژگی‌ها
تدافعی	کاهش در هزینه، واگذاری، انحلال، ترکیب، رشد آهسته، موقعیت ضعیف رقابتی
رقابتی	تنوع همگون، تنوع افقی، تنوع ناهمگون، سرمایه‌گذاری مشترک، رقابت شدید
محافظه‌کارانه	نفوذ در بازار، توسعه خدمات، ادغام افقی، ارزیابی وضع موجود، موقعیت ضعیف رقابتی
تهاجمی	توسعه بازار، نفوذ در بازار، توسعه محصولات و خدمات، ادغام عمودی به بالا، ادغام عمودی به پایین، ادغام افقی، تنوع همگون، رقابت شدید، موقعیت عالی راهبردی، خطرپذیری بالا

به‌طور خلاصه می‌توان انواع راهبردهای فوق را این‌گونه تعریف کرد: در راهبرد تدافعی، مدیریت دانشگاه تلاش می‌کند تا وضع موجود را حفظ کند. در راهبرد رقابتی، مدیریت دانشگاه تلاش می‌کند با سایر سازمان‌های مشابه به‌شدت رقابت کند. در راهبرد محافظه‌کارانه، مدیریت دانشگاه ضمن حفظ وضع موجود و ارزیابی آن، در جستجوی نفوذ تدریجی در محیط و توسعه تدریجی خدمات دانشگاه است. در راهبرد تهاجمی، مدیریت دانشگاه به‌شدت در جستجوی توسعه محیط و خدمات است تا بتواند در برترین جایگاه نسبت به سایر سازمان‌های مشابه قرار گیرد. رابطه این چهار راهبرد را می‌توان در قالب شکل ۱ نشان داد:



شکل ۱. انواع راهبردهای اصلی سازمان (دیوید،۱۳۸۵)

1. Aggressive strategy
2. Conservative strategy

محور افقی به محیط خارجی و محور عمودی به محیط داخلی دانشگاه اشاره دارد. بر این اساس، مدیریت دانشگاه‌ها می‌تواند بسته به نوع شرایط محیط داخلی و خارجی آن، اقدام به انتخاب یکی از انواع راهبردهای اصلی معرفی‌شده در دانشگاه‌ها نماید. بر پایه نوع راهبرد اصلی انتخابی، لازم است تا مدیران، راهبردهای وظیفه‌ای و عملیاتی متناسب با راهبرد اصلی دانشگاه خود را برگزینند. در ادامه به تعریف نظری و مفهومی راهبردهای وظیفه‌ای پرداخته‌شده و انواع راهبردهای وظیفه‌ای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی و راهبردهای وظیفه‌ای فرهنگ‌سازمانی و ویژگی‌های هر نوع از راهبردها بیان شده است.

راهبردهای وظیفه‌ای

راهبرد وظیفه‌ای نگرشی است که توسط یک حوزه وظیفه‌ای مانند بازاریابی یا تحقیق و توسعه برای تحقق هدف‌ها، هم‌راستا با راهبرد اصلی سازمان از طریق به حداکثر رساندن بهره‌وری منابع، اعمال می‌گردد(Hunger and Wheelen, 2010, p 27). راهبردهای وظیفه‌ای می‌تواند برای تأمین منافع و جهت دادن به عملیات یک واحد خاص سازمان تهیه و تنظیم شود (Rahman Seresht, 2005, p 139). در حقیقت، راهبردهای وظیفه‌ای جهت کلی هر یک از فعالیت‌های سازمان را تعیین می‌کنند. هدف هر یک از راهبردهای وظیفه‌ای، انجام صحیح و مؤثر همان وظیفه است (Erabi et al., 2008). این راهبردها باید هماهنگ و همگام با راهبرد اصلی سازمان باشند (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲، ص ۷۱). راهبردهای وظیفه‌ای در دانشگاه‌ها را می‌توان به راهبرد منابع انسانی، راهبرد نظام اطلاعاتی، راهبرد تحقیق و توسعه، راهبرد ساختار سازمانی، راهبرد مدیریت دانش و نظایر آن نسبت داد. در ادامه به معرفی انواع راهبردهای وظیفه‌ای موردتوجه در پژوهش پرداخته شده است.

راهبردهای وظیفه‌ای نظام مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی

یکی از راهبردهای وظیفه‌ای، انواع راهبردهای وظیفه‌ای مدیریت دانش است. نظام مدیریت دانش نیز به‌وسیله راهبرد نظام مدیریت دانش و تحت تأثیر راهبرد دانشگاه شکل می‌گیرد و درنتیجه چگونگی تبدیل این راهبردها به دانش سازمانی را تسهیل می‌کند (Debowski, 2006 quoted in Ahmadi and Salehi, 2010, p 118). درواقع، راهبرد نظام مدیریت دانش تعیین می‌کند که چه دانشی کسب شود، چگونه دانش نظام قابل جستجو، بازیابی، دست‌کاری، استخراج و قابل‌رؤیت شده و واسپاری گردد (Murphy and Jennex, 2008, p 330). در این پژوهش، با توجه به عملکرد خاص کتابخانه‌های دانشگاهی به‌ویژه در زمینه اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش، راهبردهای وظیفه‌ای مدیریت دانش با توجه

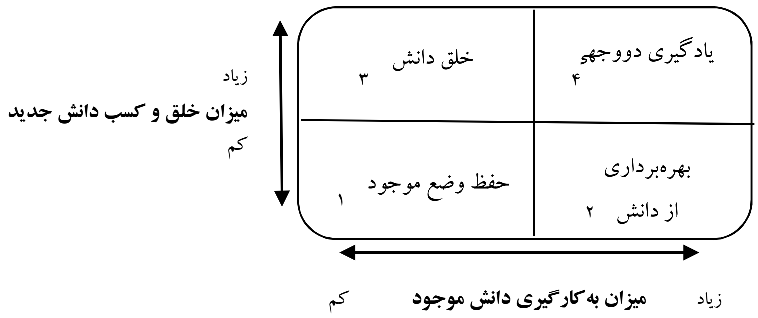
به ماهیت فعالیت‌های کتابخانه‌های دانشگاهی تعریف و پیشنهادشده است. انتخاب صحیح راهبرد نظام مدیریت دانش هماهنگ با راهبرد اصلی دانشگاه، به یافتن توازنی میان مدیریت دانش و تخصیص دقیق منابع یاری می‌رساند (Bierly and Chakrabarty, 1996). راهبردهای گوناگونی برای مدیریت دانش در سازمان از قبیل راهبرد شخصی‌سازی و کدگذاری هنسن و همکاران (Hansen et al, 1999)، راهبردهای وام‌گیرندگان[۱]، بهره‌برداران[۲]، کاشفان[۳] (جستجوگران) و نوآوران[۴]بیرلی و چاکراباراتی (Bierly and Chakrabarty, 1996) و ... طرح‌شده است. اما با توجه به ماهیت و جامع بودن راهبردهای پیشنهادی بیرلی و دالی (Bierly and Daly, 2002) و انطباق مفهومی این راهبردها با ماهیت سازمان‌هایی مانند کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، در این مقاله به معرفی و بررسی این راهبردها پرداخته شده است. بیرلی و دالی چهار راهبرد مدیریت دانش را برای سازمان تعریف کردند که عبارت‌اند از راهبرد حفظ وضع موجود[۵]، راهبرد خلق دانش[۶]، راهبرد بهره‌برداری از دانش[۷] و یادگیری دووجهی[۸] (در رضائیان و دیگران، ۱۳۸۸). برخی از ویژگی‌های این چهار راهبرد در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲. انواع راهبردهای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی (Bierly and Daly, 2002)

راهبرد	ویژگی‌ها
حفظ وضع موجود	ناتوان در خلق دانش جدید، یادگیری ضعیف، راضی از وضع فعلی، تأکید بر حفظ سطح دانش موجود، تمرکز بر مشتریان و خدمات فعلی، تأکید بر رویه‌های سنتی آموزش کارکنان
خلق دانش	پیشتاز در خلق دانش، ضعیف در بهره‌برداری از دانش موجود، حفظ مزیت رقابتی در بلندمدت، غیرقابل تقلیدپذیری، فرهنگ سازمانی مخاطره پذیر، پذیرنده شکست برای پیروزی آتی
بهره‌برداری از دانش	بهره‌برداری از دانش موجود، ضعیف در خلق دانش، مهارت در به‌کارگیری دانش، تمرکز بر رویه‌های موجود، گرایش به کاهش هزینه‌ها، تمایل کمتر به پیشرفت، توجه کمتر به رقبا
یادگیری دووجهی	قدرتمند در خلق دانش و بهره‌برداری از دانش، دارای فرهنگ‌های متنوع، خلاق، باز و بسته، آزادی عمل کارکنان همراه با کنترل، ساختار انعطاف‌پذیر و شبکه‌ای، مدیریت خرده‌فرهنگ‌ها

1.Loner Group
2.Exploiters
3.Explorers
4.Innovator Group
5.Maintainers
6.Explorers
7.Exploiters
8.Bimodal Iearners

رابطه این چهار راهبرد را می‌توان در شکل ۲ نشان داد:



شکل۲: انواع راهبرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی

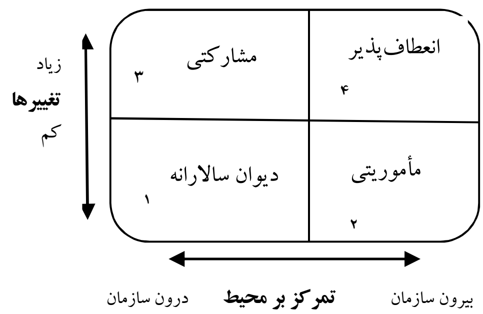
همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، برای نمونه، انتخاب راهبرد نوع ۱ باعث می‌شود که کتابخانه‌های دانشگاهی در محیط داخلی خود گرایش کمی به خلق و کسب دانش جدید نشان دهند و در محیط خارجی نیز، گرایش کمتری به به‌کارگیری دانش موجود در خارج از کتابخانه داشته باشند. آنچه مهم است، این است که انتخاب هرکدام از راهبردهای وظیفه‌ای مدیریت دانش باید بر پایه سنجش میزان هماهنگی آن با راهبرد اصلی سازمان صورت پذیرد. با توجه به نقش تسهیلگر فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی موفق فعالیت‌های مدیریت دانش در محیط کتابخانه‌های دانشگاهی و اهمیت آن در اجرا و پیاده‌سازی انواع راهبردهای سطوح مختلف سازمان‌ها (Schein, 1985)، در ادامه به معرفی راهبردهای پیشنهادی فرهنگ سازمانی که ازجمله راهبردهای وظیفه‌ای است، پرداخته می‌شود. دیدگاه‌های متنوعی در زمینه راهبردهای فرهنگ سازمانی شکل‌گرفته است. یکی از دیدگاه‌های رفتاری مطرح در زمینه انواع راهبردهای فرهنگ سازمانی، توسط دنیسون و میشرا (Denison & Mishra, 1995) مطرح شده است. دلیل تأکید بر این نظریه در پژوهش حاضر و اهمیت این نظریه از آنجا ناشی می‌شود که طراحی آن در محیط کاری و در پیوند میان فرهنگ سازمانی و راهبرد اصلی سازمان بوده است. چهار نوع راهبرد فرهنگ سازمانی دانشگاهی پیشنهادی آن‌ها عبارت‌اند از: فرهنگ انعطاف‌پذیر[1]، فرهنگ مأموریتی[2]، فرهنگ مشارکتی[3] و فرهنگ دیوان سالارانه[4].

1.Adaptability culture
2.Mission culture
3.Participative culture
4.Bureaucratic culture

جدول ۳: ویژگی‌های انواع راهبردهای فرهنگ سازمانی (Denison & Mishra, 1995)

فرهنگ سازمانی	ویژگی‌ها
انعطاف‌پذیر	تحمل پیشنهادهای غیرعملی، تحمل اختلاف سلیقه، خلاقیت، نوآوری، عدم ترس از شکست، حمایت مدیریتی، تأکید بر نتایج، ایجاد تحول در افراد، ریسک‌پذیری، پذیرش تغییر سازمانی
مأموریتی	تمرکز بر خدمات، مشارکت کارکنان، مدون بودن اهداف و راهبردها، انتقال اهداف و راهبرد به سطوح پایین، یکی شدن با سازمان، پاداش در صورت دستیابی به اهداف، وفاداری
مشارکتی	ارتباط مؤثر، حق تصمیم‌گیری و آزادی، به‌روز بودن کارکنان، چرخش شغلی، تبادل افکار، ارتباط غیررسمی با کارکنان، تفویض اختیار، همکاری افراد، توجه به زیردستان و یادگیری
دیوان سالارانه	کنترل دقیق، تصمیم‌گیری متمرکز، یکنواختی، گرایش به امور روزمره و سازمان‌یافته، تمایل به کانون کنترل بیرونی، دستورالعمل و رویه، وجدان کاری، ارتباط‌های برنامه‌ریزی‌شده

رابطه این چهار نوع راهبرد فرهنگ سازمانی را می‌توان در قالب شکل ۳ نشان داد:



شکل ۳: انواع راهبردهای فرهنگ سازمانی (Denison & Mishra, 1995)

انتخاب هر نوع از راهبردهای فرهنگ سازمانی، باید بر پایه سنجش میزان هماهنگی آن با راهبرد انتخابی اصلی دانشگاه شکل گیرد. بر این پایه، در این مقاله تلاش شده است تا مشخص شود تا چه میزانی از نظر مفهومی می‌توان میان انواع راهبردهای پیشنهادی فرهنگ سازمانی دنیسون و میشرا (Denison & Mishra, 1995) به‌عنوان یکی از نظریه‌های مطرح در حوزه فرهنگ سازمانی و انواع راهبردهای وظیفه‌ای و عملیاتی مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی و انواع راهبردهای اصلی دانشگاه‌ها هماهنگی برقرار نمود.

راهبردهای عملیاتی

راهبرد عملیاتی حوزه محدودتری دارد و با جنبه عملیاتی سازمان‌ها سروکار دارد. راهبرد عملیاتی با محصول، فرایندها، منابع عملیاتی، کیفیت، هزینه‌ها، زمان تحویل و زمان‌بندی مرتبط است (Goodarzi and shikhzade, 2006, p 11). درواقع کوچک‌ترین و پایین‌ترین راهبرد را واحد سطح عملیات یا راهبرد عملیاتی می‌نامند (Momeni, 2008, p 130). دانشگاه‌ها بدون فرایندهای عملیاتی درست و مناسب، اجرای راهبردها را دشوار می‌یابند. راهبردهای عملیاتی، چارچوب اداره عملیات متعدد دانشگاه را روشن می‌سازد. این راهبردها باید در چارچوب راهبرد وظیفه‌ای سازمان باشند (Rahman Seresht, 2005, p 139). در ادامه به شناسایی و معرفی انواع راهبردهای عملیاتی مدیریت دانش پرداخته شده است.

انواع راهبردهای عملیاتی مدیریت دانش

راهبردهای عملیاتی کسب و شناسایی دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی

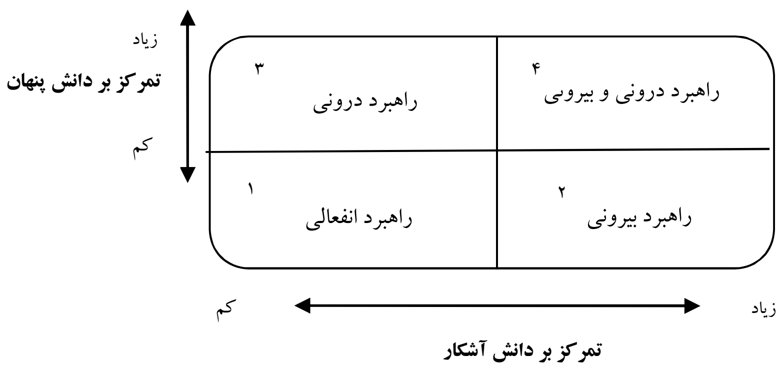
تنوع در راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش می‌تواند متأثر از راهبرد اصلی موردتوجه سازمان‌هایی مانند دانشگاه‌ها باشد. می‌توان در یک دسته‌بندی کلی، راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی را به سه دسته طبقه‌بندی نمود. این سه دسته با در نظر گرفتن تعریف ارائه شده از مدیریت دانش در مقدمه این پژوهش، شامل «راهبردهای کسب و شناسایی دانش»، «راهبردهای خلق و انتقال دانش» و «راهبردهای به‌کارگیری دانش» است. در جدول ۴، انواع راهبردهای زیر نظام کسب و شناسایی دانش و ویژگی‌های هر یک از آن‌ها ارائه می‌شود:

جدول ۴. راهبردهای کسب و شناسایی دانش (منبع: تدوین پژوهشگر)

راهبرد	ویژگی
انفعالی	بی‌تمایل به کسب و شناسایی دانش، ضعف در کسب و شناسایی دانش برون و درون، تأکید بر رویه‌های سنتی، تمرکز بر وضع موجود، یادگیری ضعیف (Bierly and Chakrabarti, 1996).
درونی	تأکید بر شبکه‌های انسانی درون سازمانی (Soo et al., 2002)، امکان دسترسی کم‌هزینه به دانش درون کتابخانه‌ای (Cyert and March, 1963; Neale, 1984)، تأکید بر دیدگاه مبتنی بر دانش (Grant, 1996)، تأکید بر شبکه‌های ارتباطی رسمی کسب و شناسایی دانش (Powell et al., 1996)، تمایل کمتر به سرمایه‌گذاری و هزینه برای دانش برون کتابخانه‌ای.
بیرونی	تشخیص ارزش دانش بیرونی، گردآوری و به‌کارگیری آن در راستای اهداف (Cohen and Levinthal, 1990, p 128)، استفاده از منابع کسب و شناسایی دانش از قبیل کاربران (Pascale, 1984; Von Hippel,

	1988)، الگوبرداری و تقلید از رقبا (Kessler et al., 2000; Bierly and Chakrabarti, 1996)، سایر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی دولتی (Imai et al., 1988; Porter, 1990)، کسب و شناسایی دانش از منابع غیر کتابخانه‌ای (Caloghirou et al, 2004)، سرمایه‌گذاری و تخصیص زمان برای کسب و شناسایی دانش برون کتابخانه‌ای (March, 1994; Cialdini, 2001)، تأکید بر شبکه‌های ارتباطی غیررسمی (Uzzi, 1996).
درونی و بیرونی	تأکید بر شبکه‌های درون و برون کتابخانه‌ای برای کسب و شناسایی دانش (Freeman, 1991, p 501)، توجه هم‌زمان به دانش درون و برون کتابخانه‌ای (Bierly and Chakrabarti, 1996)، توانا در کسب دانش درون کتابخانه‌ای و کسب و شناسایی دانش جدید، توانایی الگوبرداری از دانش سایرین، استفاده از شبکه‌های رسمی و غیررسمی برای کسب و شناسایی دانش، استفاده از منابع دانشی برون کتابخانه‌ای و استفاده از منابع داخلی از قبیل همکاران، افراد خبره و کارشناسان کتابخانه.

به‌منظور سنجش میزان موفقیت پژوهشگر در استخراج راهبردهای زیر نظام کسب و شناسایی دانش و سنجش میزان مطابقت داشتن این راهبردها با سایر راهبردهای زیر نظام مدیریت دانش (شامل راهبردهای خلق و انتقال دانش و راهبردهای به‌کارگیری دانش) سیاهه وارسی طراحی و در اختیار ۸ نفر از اعضاء هیئت‌علمی گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد قرار گرفت. در این سیاهه‌وارسی ضمن ارائه ویژگی‌های هر راهبرد پیشنهادشده برای زیر نظام کسب و شناسایی دانش، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا ویژگی‌های هر راهبرد را با ویژگی‌های سایر راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی (زیر نظام‌های خلق و انتقال دانش و زیر نظام‌های به‌کارگیری دانش) مطابقت داده و میزان همخوانی مفاهیم طرح‌شده را با سایر راهبردها موردسنجش از ۱ (کمترین انطباق) تا ۱۰ (بیشترین انطباق) بررسی نمایند. تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده نشان داد که راهبردهای پیشنهادی زیر نظام کسب و شناسایی دانش با احتمال ۸۵ درصد با سایر راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی که مبتنی بر نظریه‌های طرح‌شده (Nonaka and Takeuchi, 1995; Choi and Lee, 2002) در این زمینه هستند؛ از دیدگاه نظری و مفهومی مطابقت دارد. با توجه به ویژگی‌های مطرح شده در جدول ۴، می‌توان شکل ۴ را برای نمایش رابطه راهبردها با یکدیگر ترسیم نمود:



شکل ۴. راهبردهای زیرنظام کسب و شناسایی دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی (منبع: تدوین پژوهشگر)

شکل ۴ نشان‌دهنده آن است که برای نمونه، در صورت انتخاب راهبرد نوع ۱ توسط کتابخانه، تمرکز بر هر دو نوع دانش در محیط داخل و خارج کم خواهد بود. در نقطه مقابل، انتخاب راهبرد نوع ۴ نیز به معنای افزایش گرایش همزمان کتابخانه به دو نوع دانش پنهان و دانش آشکار در داخل و خارج کتابخانه است.

راهبردهای عملیاتی خلق و انتقال دانش

بر پایه الگوی نوناکا و تاکوچی (Nonaka and Takeuchi, 1995) اولین مرحله در فرایند مدیریت دانش، خلق دانش سازمانی است که در تعامل بین افراد و انتقال دانش پنهان اتفاق می‌افتد (راهبرد اجتماعی سازی). در این رابطه، دانش پنهان به دانش آشکار در قالب مفاهیم، اصطلاح‌ها و روایت‌ها تبدیل می‌شود (راهبرد بیرونی سازی). در ادامه دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی رفته و ذخیره می‌شود (راهبرد ترکیب) و درنهایت دانش جدید ایجادشده در سازمان نهادینه‌شده و به دانش ذهنی تبدیل می‌شود (راهبرد درونی سازی). ویتو و همکارانش (Vito et al., 1999) انتقال دانش را راهبردی می‌دانند که از طریق آن سازمان‌ها قادر هستند تا به مزیت رقابتی دست یابند (Vito et al., 1999 quoted in Alvani et al., 2009). انتقال دانش عامل تعیین‌کننده‌ای برای کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها در محیط ناپایدار و متغیر کنونی است (Kang et al., 2010). بر این اساس، به باور نوناکا و تاکوچی (Nonaka and Takeuchi, 1995) در راستای خلق و انتقال دانش می‌توان راهبردهای چهارگانه زیر را به کار گرفت:

- راهبرد اجتماعی سازی[1] به معنای انتقال دانش پنهان به پنهان
- راهبرد بیرونی سازی[2] به معنای انتقال دانش پنهان به دانش آشکار
- راهبرد ترکیب[3] به معنای انتقال دانش آشکار به آشکار
- راهبرد درونی سازی[4] به معنای انتقال دانش آشکار به پنهان

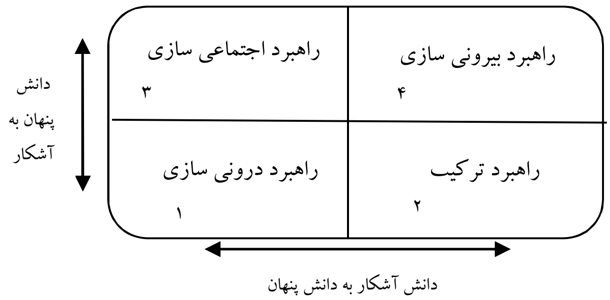
با مبنا قرار دادن این الگو، در ادامه برخی از ویژگی‌های راهبرد عملیاتی خلق و انتقال دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ارائه شده است:

جدول ۵. راهبردهای خلق و انتقال دانش (Nonaka and Takeuchi, 1995)

1.Socialization
2.Externalization
3.Combination
4.Internalization

راهبرد	ویژگی
درونی سازی	تبدیل دانش عینی به شکل منحصربه‌فرد و ضمنی، آفرینش دانش ضمنی جدید، نهادینه شدن دانش عینی و ...
ترکیب	تبدیل دانش عینی به عینی در قالب مجموعه‌های نظام‌مند مانند طبقه‌بندی دانش عینی، افزودن به دانش عینی، ترکیب و ...، توسعه پایگاه‌ها و بانک‌های آماری، تکامل و افزایش دانش عینی
اجتماعی سازی	تولید دانش نهفته جدید مانند مهارت‌ها و مفاهیم ذهنی مشترک، تلاش برای ایجاد دانش جدید، مشارکت در تجربه‌های سایرین از طریق شرکت در سمینارها و گردهمایی‌ها
بیرونی سازی	بیان دانش به صورت عینی، استفاده مداوم مدل‌ها، فرضیه‌ها، مفاهیم و ... در بیان دانش ضمنی

رابطه این راهبردها را با یکدیگر، می‌توان در قالب شکل ۵ نمایش داد:



شکل ۵. راهبردهای زیرنظام خلق و انتقال دانش (Nonaka and Takeuchi, 1995)

شکل ۵ نشان می‌دهد که برای نمونه، درصورتی‌که کتابخانه‌ای راهبرد نوع ۱ را انتخاب کند در محیط داخلی کتابخانه از دانش آشکار سازمان بهره خواهد برد. از سوی دیگر، در صورت انتخاب راهبرد نوع ۴، کتابخانه به خلق و انتقال دانش آشکار در درون و بیرون کتابخانه توجه خواهد کرد.

راهبردهای عملیاتی به‌کارگیری دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی

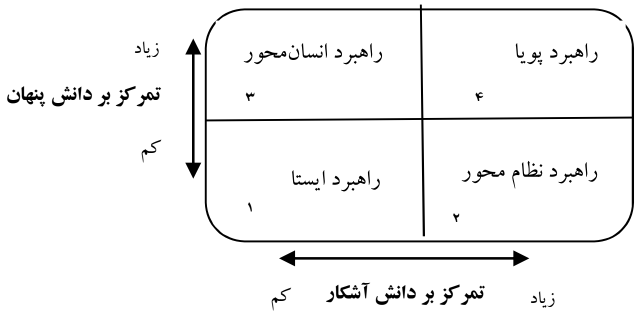
چوی و لی (Choi and Lee, 2002)، راهبرد ایستا[1]، نظام محور[2]، انسان‌محور[3] و پویا[4] را بر مبنای سایر دیدگاه‌های مطرح شده درزمینه به‌کارگیری دانش توسعه دادند.

جدول ۶. راهبردهای به‌کارگیری دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی (Choi and Lee, 2002)

1.Passive
2.System - Oriented
3.Human - Oriented
4.Dynamic

راهبردها	ویژگی‌ها
ایستا	توجه اندک به دانش آشکار و پنهان، وضعیت انفعالی در برابر فرایندهای مدیریت دانش
نظام محور	تأکید بر کدگذاری دانش، تمرکز بر کدگذاری و ذخیره دانش از طریق فناوری اطلاعات، تلاش برای اشاعه رسمی دانش
انسان‌محور	تأکید بر گفتگو از طریق شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات فردبه‌فرد، تمرکز بر کسب دانش از طریق افراد ماهر و باتجربه، تلاش برای اشاعه غیررسمی دانش
پویا	توجه به دانش آشکار و پنهان، تأکید بر رویه‌های رسمی و غیررسمی در اشاعه و به‌کارگیری دانش

رابطه این چهار راهبرد را می‌توان در قالب شکل ۶ نشان داد:

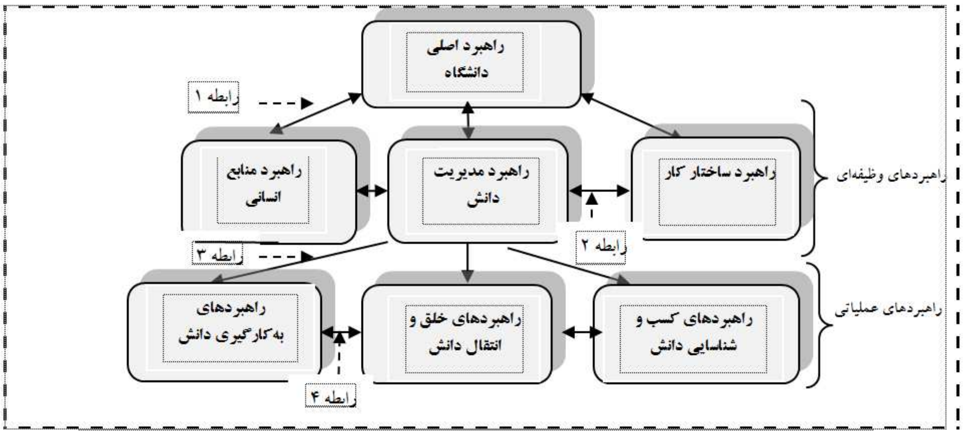


شکل ۶. راهبردهای به‌کارگیری دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی (Choi and Lee, 2002)

برای نمونه، در راهبرد نوع ۱ کتابخانه تمایل اندکی در به‌کارگیری هر دو نوع دانش آشکار و پنهان از خود نشان می‌دهد حال‌آنکه در راهبرد نوع ۲، کتابخانه تمایل بیشتری به بهره‌گیری از دانش آشکار نشان می‌دهد. با توجه به معرفی انواع راهبردهای مورد مطالعه در این پژوهش که بر مبنای تحلیل گسترده متون مختلف صورت پذیرفته است، به‌منظور درک انواع روابط راهبردهای موردمطالعه در این پژوهش و پیش از طراحی الگوی پیشنهادی آن، در نمودار ۱ نحوه پیوند راهبرد اصلی دانشگاه، راهبردهای وظیفه‌ای و راهبردهای عملیاتی با یکدیگر و انواع هماهنگی و روابط راهبردها با یکدیگر نشان داده شده است.

نمودار ۱. ارتباط راهبرد مدیریت دانش کتابخانه‌های دانشگاهی با سایر راهبردهای دانشگاه‌ها

رابطه۱: میان راهبردهای وظیفه‌ای و راهبرد اصلی دانشگاه، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)؛ رابطه ۲: میان راهبردهای وظیفه‌ای دانشگاه، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)؛ رابطه ۳: میان راهبرد وظیفه‌ای مدیریت دانش و راهبردهای عملیاتی زیر نظام‌های مدیریت دانش، برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)؛ ۴: رابطه میان راهبردهای عملیاتی زیرنظام‌های مدیریت دانش برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)

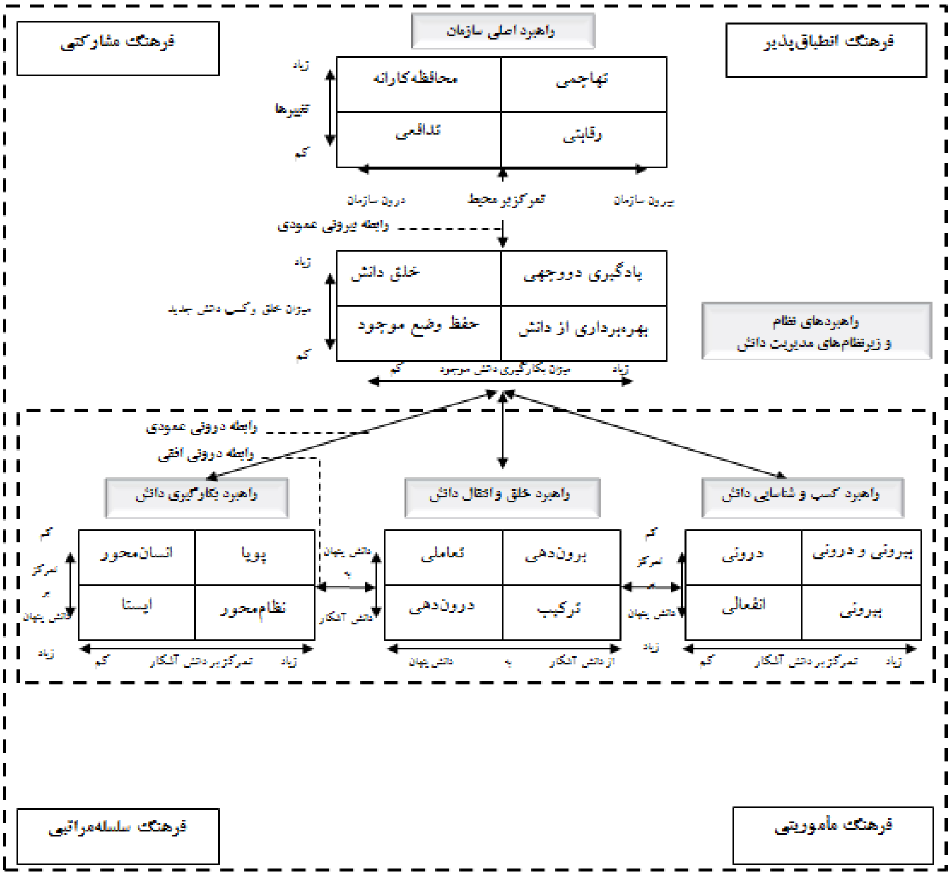


همان‌گونه که در نمودار ۱ نشان داده شد، انواع راهبردهای وظیفه‌ای که توسط دانشگاه‌ها انتخاب می‌شود، لازم است با سایر راهبردهای وظیفه‌ای، با راهبرد اصلی انتخابی دانشگاه و راهبردهای عملیاتی آن هماهنگ باشد. در نمودار ۱ انواع ارتباط و هماهنگی راهبردهای اصلی، وظیفه‌ای و عملیاتی دانشگاه‌ها نشان داده شده است.

الگوی پیشنهادی راهبردهای مورد بررسی و نتایج سنجش هماهنگی راهبردها

در این مطالعه تلاش شد تا با انتخاب راهبردهای گوناگون در هر گروه، میزان انطباق مفهومی و نظری آن‌ها بررسی شود و درنهایت در غالب الگویی منسجم که بتواند روابط گسترده و متنوع راهبردها با یکدیگر را نشان دهد، ارائه گردد. بر این پایه، می‌توان روابط راهبردهای مورد توجه در این پژوهش شامل راهبردهای اصلی دانشگاه، راهبرد وظیفه‌ای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی و فرهنگ سازمانی دانشگاه و راهبردهای عملیاتی زیر نظام‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی را در قالب نمودار ۲ نشان داد.

نمودار ۲. الگوی پیشنهادی پژوهش



همان‌گونه که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود، یکی از کاربردهای الگوی پیشنهادی، دستیابی به انواع روابط و هماهنگی‌های قابل‌تصور در ارتباط بین راهبردهای عملیاتی و وظیفه‌ای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی با راهبرد اصلی دانشگاه و راهبرد فرهنگ سازمانی آن است. در این مطالعه به‌منظور بررسی ارزش و اهمیت انواع هماهنگی به وجود آمده در طراحی الگوی پیشنهادی پژوهش، با استفاده از سیاهه وارسی، بررسی متناظر و یک‌به‌یک راهبردها با یکدیگر صورت پذیرفت که در ادامه به آن پرداخته شده است. با توجه به الگوی پیشنهادی پژوهش، چهار نوع از هماهنگی را می‌توان میان راهبردهای مختلف دانشگاه‌ها متصور شد که عبارت‌اند از:

- هماهنگی بیرونی عمودی (میان راهبرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی و راهبرد اصلی دانشگاه)
- هماهنگی بیرونی افقی (میان راهبرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی و راهبرد فرهنگ سازمانی دانشگاه)
- هماهنگی درونی عمودی (میان راهبرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی و زیر نظام‌های مدیریت دانش)
- هماهنگی درونی افقی (میان زیر نظام‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی)

اگرچه می‌توان راهبرد فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها را از زمره راهبردهای وظیفه‌ای سازمان قلمداد کرد، لیکن در الگوی پیشنهادی فوق، راهبردهای فرهنگ سازمانی با توجه به ویژگی خاص آن، در کل فضای دانشگاه از بالا تا پایین متصور شده است چراکه فرهنگ در کل دانشگاه نفوذ پیدا می‌کند و بر محیط اثرگذار است. به‌منظور سنجش میزان هماهنگی راهبردهای استخراج‌شده از متون و سنجش میزان انطباق و هماهنگی نظری و مفهومی راهبردهای موردمطالعه (شامل راهبردهای اصلی دانشگاه، راهبردهای مدیریت دانش، راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش و راهبردهای فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها) در ابتدا همه راهبردهای استخراج‌شده درون الگوی نقاط مرجع راهبردی قرار گرفت (نمودار ۲). نقاط مرجع راهبردی کمک می‌کند تا هر راهبرد متناسب با ویژگی‌های آن و با توجه به تأثیر آن بر محیط داخلی و خارجی سازمان، در خانه مناسب قرار گیرد. تلاش شد تا به‌منظور برازش مفهومی الگوی پژوهش، جای‌دهی راهبردها در نقاط مرجع راهبردی به‌گونه‌ای باشد که بیشترین تناسب را با سایر راهبردهای موردبررسی در خانه‌های مشابه دارا باشد. سپس سیاهه وارسی تدوین گردید و ویژگی‌های یک‌به‌یک راهبردها در خانه‌های مشابه، استخراج شد و اقدام به مقایسه متناظر راهبردهای مختلف در سطوح مختلف بر پایه ویژگی‌های استخراج‌شده از متون شد. درنهایت این سیاهه توسط هشت نفر از اعضاء هیأت علمی‌گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد موردبررسی و نظرسنجی قرار گرفت. از پاسخگو خواسته شد تا میزان مشابهت نظری و مفهومی هر نوع راهبرد اصلی دانشگاه، با هر نوع راهبرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی و هر نوع راهبرد فرهنگ سازمانی دانشگاه را مورد مقایسه قرار دهد. بر این مبنا، ویژگی‌های هر نوع راهبرد اصلی در کنار ویژگی‌های هر نوع راهبرد مدیریت دانش و راهبرد فرهنگ سازمانی قرار گرفت و

پاسخگو بر پایه دانش خود از این مفاهیم، مناسب‌ترین امتیاز را بر پایه میزان هماهنگی بین این سه نوع راهبرد از ۱ (کمترین هماهنگی مفهومی و نظری) تا ۱۰ (بیشترین هماهنگی مفهومی و نظری) ارائه نمود. تلاش شد در راستای سنجش میزان هماهنگی درونی عمودی و هماهنگی درونی افقی راهبردهای مدیریت دانش یا راهبردهای عملیاتی زیر نظام مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی، از طریق سیاهه‌وارسی، به مقایسه یک‌به‌یک راهبردهای مدیریت دانش با راهبردهای عملیاتی زیر نظام‌های مدیریت دانش پرداخته شود. همچنین سعی شد راهبردهای عملیاتی کسب و شناسایی دانش، خلق و انتقال دانش و به‌کارگیری دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی با یکدیگر به‌صورت متناظر و یک‌به‌یک مقایسه شود. درنهایت راهبردهایی که در سطح اصلی دانشگاه با راهبردهای مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی دانشگاه و راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی هماهنگی بیشتری داشتند، مشخص شد. نتایج آماری به‌دست‌آمده در جدول ۷ ارائه شده است:

جدول شماره۷. نتایج به‌دست‌آمده از سیاهه وارسی سنجش هماهنگی مفهومی و نظری راهبردها

ردیف	نوع هماهنگی	گویه‌ها	میانگین	انحراف معیار
۱	بیرونی عمودی	هماهنگی نوع ۱ راهبرد مدیریت دانش با نوع ۱ راهبرد اصلی و نوع ۱ راهبرد فرهنگ سازمانی	۷/۶۰	۱/۵۱
۲	بیرونی عمودی	هماهنگی نوع ۲ راهبرد مدیریت دانش با نوع ۲ راهبرد اصلی و نوع ۲ راهبرد فرهنگ سازمانی	۷/۱۰	۱/۶۶
۳	بیرونی عمودی	هماهنگی نوع ۳ راهبرد مدیریت دانش با نوع ۳ راهبرد اصلی و نوع ۳ راهبرد فرهنگ سازمانی	۷/۶۰	۱/۲۶
۴	بیرونی عمودی	هماهنگی نوع ۴ راهبرد مدیریت دانش با نوع ۴ راهبرد اصلی و نوع ۴ راهبرد فرهنگ سازمانی	۶/۸۰	۲/۳۹
۵	درونی عمودی	هماهنگی نوع ۱ راهبرد مدیریت دانش و نوع ۱ سه زیر نظام پیشنهادشده مدیریت دانش	۷/۸۰	۱/۸۱
۶	درونی عمودی	هماهنگی نوع ۲ راهبرد مدیریت دانش و نوع ۲ سه زیر نظام پیشنهادشده مدیریت دانش	۷/۷۰	۱/۳۴
۷	درونی عمودی	هماهنگی نوع ۳ راهبرد مدیریت دانش و نوع ۳ سه زیر نظام پیشنهادشده مدیریت دانش	۷/۶۰	۱/۵۸
۸	درونی عمودی	هماهنگی نوع ۴ راهبرد مدیریت دانش و نوع ۴ سه زیر نظام پیشنهادشده مدیریت دانش	۸/۴۰	۱/۲۶
۹	درونی افقی	هماهنگی نوع ۱ راهبرد کسب و شناسایی دانش و نوع ۱ راهبردهای	۷/۷۰	۱/۳۴

		خلق و انتقال دانش و نوع ۱ راهبردهای به‌کارگیری دانش		
۱۰	درونی افقی	هماهنگی نوع ۲ راهبرد کسب و شناسایی دانش و نوع ۲ راهبردهای خلق و انتقال دانش و نوع ۲ راهبردهای به‌کارگیری دانش	۷/۸۰	۱/۸۱
۱۱	درونی افقی	هماهنگی نوع ۳ راهبرد کسب و شناسایی دانش و نوع ۳ راهبردهای خلق و انتقال دانش و نوع ۳ راهبردهای به‌کارگیری دانش	۷/۹۵	۱/۹۰
۱۲	درونی افقی	هماهنگی نوع ۴ راهبرد کسب و شناسایی دانش و نوع ۴ راهبردهای خلق و انتقال دانش و نوع ۴ راهبردهای به‌کارگیری دانش	۸/۱۰	۱/۲۹

بنا به نظر پاسخ‌دهندگان، هماهنگی مفهومی و نظری بین راهبردهای مورد بررسی بیش‌تر از متوسط (۷/۶۷) و موردپذیرش متخصصان است. بیشترین هماهنگی بیرونی عمودی با میانگین ۷/۶۰ مربوط به ردیف‌های ۱ و ۳ جدول ۷ است. در این میان، بیشترین میزان هماهنگی‌های مفهومی و نظری، در ردیف ۸ جدول شماره ۷، بین نوع ۴ راهبرد مدیریت دانش (یادگیری دووجهی) و نوع ۴ راهبردهای سه زیر نظام مدیریت دانش (شامل راهبردهای بیرونی و درونی کسب و شناسایی دانش، راهبرد بیرونی سازی خلق و انتقال دانش و راهبرد پویا به‌کارگیری دانش) با میانگین ۸/۴۰ بود. این به معنای هماهنگی بالای درونی عمودی بین این گروه از راهبردها است. از طرف دیگر، کمترین میانگین به‌دست‌آمده، بین نوع ۴راهبرد مدیریت دانش (یادگیری دووجهی) و نوع ۴ راهبرد اصلی دانشگاه (راهبرد تهاجمی) با تمرکز بر نوع ۴ فرهنگ سازمانی (فرهنگ انعطاف‌پذیر) است که ازلحاظ میزان هماهنگی نظری و مفهومی راهبردها بالاتر از سطح متوسط و معادل ۶/۸۰ بوده است. ازلحاظ هماهنگی درونی افقی نیز بیش‌ترین میزان هماهنگی در ردیف ۱۲ جدول ۷ با میانگین ۸/۱۰ مشاهده شد که نشان‌دهنده هماهنگی بالای نوع ۴ راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش (شامل راهبرد بیرونی و درونی، راهبرد بیرونی سازی و راهبرد پویا) است. بر این پایه، می‌توان مدعی شد که الگوی پژوهش برازش شده و مورد پذیرش قرار گرفته است. جدول ۸، شمای کلی از وضعیت راهبردهایی که بیشترین هماهنگی را با یکدیگر دارا می‌باشند، نشان می‌دهد.

جدول ۸. شمای کلی وضعیت هماهنگی راهبردها بر پایه الگوی پیشنهادی پژوهش

گروه‌های هماهنگ	راهبرد اصلی دانشگاه	راهبرد فرهنگ سازمانی	راهبرد مدیریت دانش	راهبرد کسب و شناسایی دانش	راهبرد خلق و انتقال دانش	راهبرد بکارگیری دانش
گروه الف:	تدافعی	سلسله مراتبی	حفظ وضع موجود	انفعالی	درونی‌سازی	ایستا
گروه ب:	رقابتی	مأموریتی	بهره‌برداری دانش	بیرونی	ترکیب	نظام محور
گروه ج:	محافظه‌کارانه	مشارکتی	خلق دانش	درونی	اجتماعی‌سازی	انسان‌محور

گروه د:	تهاجمی	انعطاف‌پذیر	یادگیری دووجهی	بیرونی و درونی	بیرونی‌سازی	پویا

بر این پایه، این الگو می‌تواند به‌عنوان ابزار مناسبی به‌منظور هماهنگ‌سازی راهبردهای سطوح عملیاتی، وظیفه‌ای و اصلی دانشگاه‌ها با تأکید بر راهبرد فرهنگ سازمانی در اختیار مدیران دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های دانشگاهی قرار گیرد.

نتیجه

منابع سازمان به‌عنوان دارائی و اسکلت‌بندی اصلی سازمان‌انـد (Hunger and Wheelen, 2010, p 102). بونتیس و دیگران (Bontis et al., 1999) موفق‌ترین سازمان‌ها را سازمان‌هایی می‌دانـد کـه از دارایـی‌هـای نامحسوس خود سریع‌تر و بهتر استفاده می‌کنند؛ چراکه دانش و اطلاعـات بـیش از عـواملی ماننـد سـرمایه، زمین یا نیروی کار، حیات سازمان‌های امروزی را پیش می‌راند. دانش مهـم‌تـرین یـا راهبـردی‌تـرین عامـل تولید است. بنابراین مدیران دانشگاه‌ها نیز باید بر روی تولید، کسب، انتقـال، نگهـداری و بـه‌کـارگیری آن تمرکز کنند. بر این اساس، سازمان‌ها، دانش را به‌عنوان منبع کلیدی مزیت رقابتی شناخته‌اند (Grant, 1997 quoted in Alwis and Hartmann, 2008). توجه به دانش به‌عنوان یک دارایی راهبردی باقابلیـت رقـابتی بالا و مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی، لزوم تدوین راهبـردهـای آن را توجیـه‌پـذیر مـی‌کنـد. بـا توجه به اهمیت دانش و مدیریت آن در کتابخانه‌هـا، در ایـن مقالـه تـلاش شـد تـا ضـمن معرفـی و دسـته‌بنـدی راهبـردهـای مـدیریت دانـش در کتابخانـه‌هـای دانشـگاهی در دو سـطح راهبـردهـای وظیفه‌ای و عملیاتی، زمینه‌ای را فراهم سازد تـا امکـان مقایسـه میـزان همـاهنگی ایـن راهبـردهـا بـا راهبردهای اصلی پیشـنهادی بـرای دانشـگاه‌هـا و راهبـردهـای فرهنـگ سـازمانی آن فـراهم شـود. همچنین تلاش شد تا میزان هماهنگی درونی افقی و هماهنگی درونی افقی زیر نظام‌هـای مـدیریت دانش در کتابخانـه‌هـای دانشـگاهی موردبررسـی قـرار گیـرد. نتـایج بـه‌دسـت‌آمـده نشـان داد کـه راهبـردهـای موردبررسـی در هـر خانـه از همـاهنگی بـالایی بـا سـایر راهبـردهـای مشـابه خـود در خانه‌های مشابه برخوردار است. بر مبنای اطلاعات جدول ۷، میانگین میزان همـاهنگی راهبـردهـای مورد مقایسه بیش از متوسط (۷/۶۷) ارزیابی‌شده است. بر این اساس، در کتابخانـه‌هـای دانشـگاهی به‌منظور انتخـاب راهبـرد مناسـب مـدیریت دانـش، مـدیران بایـد دقـت کننـد کـه راهبـرد انتخـابی مـدیریت دانـش بـا راهبـرد اصـلی دانشـگاه و راهبـردهـای زیـر نظـام‌هـای مـدیریت دانـش در کتابخانه‌های دانشگاهی هماهنگی داشته باشد. افزون بـر ایـن، در انتخـاب راهبـرد مـدیریت دانـش

کتابخانه‌های دانشگاهی، لازم است به هماهنگی راهبرد انتخابی با راهبرد فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها به‌عنوان حمایت‌کننده راهبرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی نیز توجه شود. در این صورت می‌توان امیدوار بود که با انتخاب هماهنگ راهبردها، امکان اجرای حداکثری فعالیت‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی فراهم شود. پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های دانشگاهی با در نظر گرفتن الگوی مفهومی پیشنهادشده در این پژوهش، که می‌تواند منجر به انتخاب صحیح راهبردها شود، توجه ویژه‌ای به هماهنگی میان راهبردهای متنوع اصلی، وظیفه‌ای و عملیاتی موردبررسی در این پژوهش مبذول دارند تا دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های دانشگاهی با رویکرد راهبردی محوری به ادامه حیات خود بپردازند.

References

Ahmadi, A and Salehi, A (2011). *Knowledge Management*. Tehran: Piame Noor. (In Persian)

Alavi, M and Leidner, D.E (2001), ''*Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*'', MIS Quarterly,Vol. 25, Pp 107-36.

Alavi, M (1997). KPMG Peat Marwick U.S.*: One Giant Brain*. Harvard Business School Vol 9.

Alvani, M; Zareei, M and Pashazade, Y (2010). *Model design and production and sharing of knowledge in universities*. Journal of Management at the Islamic University, No 4. (In Persian)

Ali Ahmadi, A; Fathollah, M and Tajodin, E (1382). *Integrated approach in strategic management.* Tehran: Tolide Danesh . (In Persian)

Allee, V. (1997). *Knowledge evolution: Expanding organizational Intelligence*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

Alwis, RagnaSeidler-de and Hartmann, Evi (2008).*The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises*. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT.VOL. 12 NO. 1. pp. 133-147.

Arabi, M; Ghasemi, H and Mansori, F (2009). *Coordination of marketing mix strategies*. Second International Conference on Strategic Management. Tehran. (In Persian)

Arabi, Mohammad and Fayazi, Marjan (1387). *Human Resource Strategy*. Tehran: Sama. (In Persian)

Arabi, Mohammad and Mosavi, Saeid (1389). *Knowledge Strategy*. Tehran: Makame. (In Persian)

Bamberger, Peter and Meshoulam, Lian (2006). *Human resource strategy formulation implementation and impact*. Translated by Parsaeian, A and Arabi, M. Tehran: Pashohesh Farhangi. (In Persian)

Bierly, Paul &Chakrabarty, Alok (1996).*Generic knowledge strategies in the US Parametrical Industry*.Strategic management Journal, vol. 17.Pp

Bierly, P., Daly, P. (2002) *"Aligning human resource management practices and knowledge strategies*", The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, pp277-95.

Bierly, P.E. & Daly, P. (2002).*Alignment human resource management practices and knowledge strategies: a theoretical framework*, In: The Strategic Management of

Intellectual Capital and Organizational Knowledge , Choo, C.W. and Bontis, N., (Ed.), 268-276, Oxford University Press, Oxford.

Bhatt, G. D (2001).*Knowledge management in organization: examining the interaction between technologies, technologies and people*. Journal of Knowledge Management.Vol. 5, No. 1.Pp 68-75.

Bontis, Nice; Dragonttie, N; Jacobsen, K and Roos, G (1999).*The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources*. European Management Journal Vol 17 No 4

Caloghirou, Y; Aimilia, P; Yiannis, S and Lefteries, P (2004).*Industry versus firm specific effects on performance: Contrasting SMEs and large sized firms*. European Management Journal.22 (2). Pp 231-243.

Cialdini, R. B (2001*).Influence*.Allyn& Bacon, Needham Heights,MA.

Choi, Byounggu and Lee, Heeseok (2002).*Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process.*Expert Systems with Applications. Vol. 23, Pp 173-187.

Choo, C.W (1996). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. International Journal of Information Management, 16, 5.Pp 329-340.

Cohen, W and Levinthal, D (1990).*Absorptive capacity: A new prespective on learning and innovation.* Administrative Science Quarterly.35 (1). Pp 128-152.

Cyert, R. M and March, J. G (1963). *A BehavioraTlheoryof the Firm*. Prentice-Hall,Englewood Cliffs, NJ

Davenport, T.H., Delong, D.W. and Beers, M.C. (1998), *''Successful knowledge management projects''*, Sloan Management Review, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.

David, F. R (1385*). Strategic Management: Concepts and Findings*. Translated by Ghorbani Zade, V. Tehran: Baztab. (In Persian)

David, F. R (1379). *Strategic Management*. Translated by Parsaeian, A and Arabi, M. Tehran: Daftare Pashohesh Farhangi . (In Persian)

Denison, D. R & Mishra, A. K (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. Organization Science, Vol.6, No.2, 204-223.

Freeman, C. (1991) *Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues*. Research Policy 20.Pp499–514.

Glueck, W. F and Jauch, L. R (1984).*Business Policy and Strategic Management*, 4th ed., McGraw-Hill, New York, NY.

Grant, R. M (1996).*Toward a Knowledge-based Theory of the Firm*.Strategic Management Journal 17. Pp 109-122.

Grant, R.M. (1997), ''The*knowledge-based view of the firm: implications for management practice''*, Long Range Planning, Vol. 30 No. 3, pp. 450-4.

Imai, K; Nonaka, I and Takeuchi H (1988).*Managing the new products development process: How Japanese companies learn and unlearn*. In Tushman, M and Moore, E (eds) Readings of the management of innovation. Cambridge, M A: Ballinger.

Hambrick, D. C. (1980).*Operationalizing the concept of business-level strategy*. Research.Academy *of* Management Review, *5*, 567–575.

Hunger, J and Wheelen, T (2011). *Essentials of strategic management*. Translated by Arabi, M and Rezvani, H. R. Tehran: Pashohesh Farhangi. (In Persian)

Johnson, Gerry and Scholes, Kevan (1999).*Exploring corporate strategy (fifeh edition).* London; New York: Prentice Hall Europe.

Kang, Jina; Rhee, Mooweon and Kang, Ki H (2010).*Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer*.Expert Systems with Applications. Volume: 37, Issue: 12, Pp 8155-8160.

Kessler, E; bierly, P. E and Gopalakrishnan, Shanthi (2000). *Internal vs external learning in new product development.: Effects on speed, costs and competitive advantage*. R & D Management. 30. 3. Pp 213-223.

King, N (1999). *Knowledge management : Applying manufavturing theory in knowledge – based industries*. Management Accounting.Vol.77, No. 3.

Lawless, M.W. (1987).*The Structure of Strategy: A Taxonomic Study of Competitive Strategy and Technology Sub-strategy, unpublished technical report*, University of Colorado, Boulder, CO.

Manasco, Britton (1999). *What is knowledge management*.www.findarticles.com /p/articles/ mizd4150/ is200410.
March, J (1994).*A primer on decision making*. New York: The Free Press.
Matthews, J (2008). *Strategic planning and management for library managers*. Translated by Farajpahlou, A. Ahvaz: Chamran University. (In Persian)
Mazzucato, Mariana (2002). *Strategy for business: A reader*. London: SAGE Pub. in association with the Open University.
Miller, D. (1986).“*Configurations of strategy and structure: towards a synthesis*”, Strategic Management Journal, Vol. 7 No. 3, pp. 233-49.
Mintzberg, Henry; James Brian Quinn and SumantraGhoshal (1998).*The Strategy Process*. London: Prentice Hall.
Murphy, Tim and Jennex, Murray E (2008).Knowledge *management and hurricane Katrina response*. In Jennex, Murray E. Current issues in knowledge management. New York: Reference.
Nadler, D. A and Tushman, M. I (1989).*A model for diagnosing organizational behavior, Applying congruence perspective.* In D. A. Nadler, M. L. Tushman and C. OReily (Ed), The management of organizations: Strategic, tactics, analyses (pp 91-106). New York: Harper and Row.
Neale, M. A (1984).*The effect of negotiation and arbitration cost salience on bargainer behavior: The role of arbitrator and constituency in negotiator judgment*. Organ.BehaviorHumanPerformance 34 97-111.
Newman, B (1991). *Anopen discussion of knowledge management*.[Online]. Available at: http://www.kmforum.org/what_is.htm
Newman, B.(1999). "*An open discussion of knowledge management*".from: http://www.km-forum.org/what-is-htm
Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995).*The Knowledge- Creating Company*, Oxford University Press, NewYork, NY.
Pearce, John A and Robinson, Richard Braden (2005). *Strategic Management*. Translated by Hosseini, M. Tehran: Samt. (In Persian).
Pettigrew, Andrew (2002). *Handbook of strategy and management*.Thomas, Howard; Whittington, Richard. London: SAGE.
Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* Free Press, New York.
Porter, M. E (1990).*Competitive advantage of nations*. New York: Free Press
Probst, Gilbert; Raub, Steffen and Romhardt, Kai (2007). *Knowledge Management.* Translated by Hosseini Khah, A. Tehran: Yastaron. (In Persian)
Rabins, E (1379). *Organization Theory*. Translated by Alvani, M and Danaei Fard, H. Tehran: Safar- Eshragi. (In Persian)
Rahman Seresht, Hosein (1384).*Management Strategies*. Tehran: Farhang and Honar. (In Persian)
Rahman Seresht, H and Jamshid Nia, G (2010). *Development of strategic planning with an emphasis on tourism organizations*. Tehran: Business publishing company. (In Persian)
Rezaeian, A; Ahmadvand, A. M and Tavalaei, R (2010). *Study patterns of knowledge management strategy and the strategy of knowledge in organizations.* Police Human Development Bimonthly, N 27. Pp 33. (In Persian)
Scarborough, H; Swan, J and Preston, J (1999).*Knowledge management: A literature review*. London: Chartered IPD.
Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Semler, S. W (1997).*Systematic Agreement: A theory of organizational alignment*. Human Resource Development Quarterly 8(1), Pp 23-40.

Silva, Nancy; Hutcheson, Jennifer and Wahl, Gergory D (2010).*Organizational Strategy and Employee Outcomes: A Person–Organization Fit Perspective*. The Journal of Psychology, 144(2), 145–161.

Shih, H.A., & Chiang, W.H. (2005).Strategy *Alignment between HRM, KM, and Corporate Development*. International Journal of Manpower, 26(6), 582-603.

Soo, C. W; Devinney, T. M; Midgley, D. F and Deering, A (2002).*Knowledge Management: Philosophy, Pitfalls and Processes*. California Management Review, 44(4).Pp129–150.

Tichy, N. (1983).*Managing Strategic Change*, Wiley, New York, NY.

Truch, Edward (2004). *Knowledge orientation in organizations*. USA: Ahgate.

Uzzi, B (1996). *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect.*American Sociological Review.61 (4). Pp 674-698.

Vito, A; Garavello, A. C and Schiuma, G (1999). "*Knowledge transfer and interfirm relationship in industrial districts: the role of the leader firm*. Technovation, No. 19. Pp 53-63.

Zahedi, S (1376*). Analyzing and Modeling systems*. Tehran: Alame Tabatabaei Uni. (In Persian)